

*KEY PERFORMANCE INDICATORS* DALAM  
*BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT PENERAPAN STRATEGI  
PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada PT. Bank ANDA)



OLEH:  
DINA PUTRI SUKMADILAGA  
3203011019

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2015

*KEY PERFORMANCE INDICATORS* DALAM *BALANCED  
SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENERAPAN  
STRATEGI PERUSAHAAN  
(Studi Kasus pada PT. Bank ANDA)

SKRIPSI  
Diajukan kepada  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi

OLEH:  
DINA PUTRI SUKMADILAGA  
3203011019

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2015

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH dan PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DINA PUTRI SUKMADILAGA

NRP : 3203011019

Judul Skripsi : *Key Performance Indicators* Dalam *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penerapan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Bank ANDA

Menyatakan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 03 Maret 2015

Yang menyatakan



(DINA PUTRI SUKMADILAGA)

# HALAMAN PERSETUJUAN

## SKRIPSI

### *KEY PERFORMANCE INDICATORS* DALAM *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENERAPAN STRATEGI PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT. Bank ANDA)

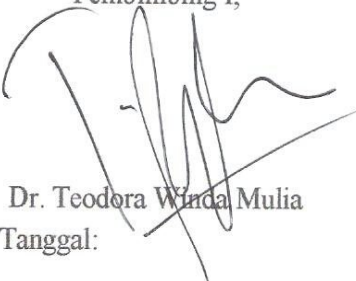
Oleh:

DINA PUTRI SUKMADILAGA

3203011019

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik  
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing I,



Dr. Teodora Winda Mulia

Tanggal:

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: DINA PUTRI SUKMADILAGA NRP  
3203011019

Telah diuji pada tanggal 18 Maret 2015 dan dinyatakan lulus oleh  
Tim Penguji

Ketua Tim Penguji:



Dr. Teodora Winda Mulia

Mengetahui:

Dekan,



Dr. Lodovicus Lasdi, MM., Ak.  
NIK. 321.99.0370

Ketua Jurusan,



Ariston Esa, SE., MA., CPA., Ak., CA.  
NIK. 321.03.0566

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas bimbingan dan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Penelitian ini disusun penulis guna untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Adapun penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak baik bantuan berupa moril maupun pemikiran, untuk itu perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. Lodovicus Lasdi, MM., Ak. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Ariston Esa, SE., MA., CPA.,Ak., CA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Dr. Teodora Winda Mulia, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktunya dalam memberikan saran, bimbingan, nasihat, motivasi, dukungan dan arahan sehingga penelitian dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktu yang telah ditentukan.
4. Bapak Rudijono Masbudi selaku pemimpin cabang kantor bongkaran PT. Bank ANDA yang telah mengijinkan penulis untuk melakukan observasi.

5. Ibu Josephita Panca Diah C., selaku kepala urusan pengembangan bisnis dan dana PT. Bank ANDA yang telah bersedia membimbing dan membantu dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala yang telah mendidik penulis selama proses belajar.
7. Papa, mama, kakak serta keluarga besarku yang selalu mendoakan dan memberikan dorongan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman yang ikut serta memberikan doa dan dukungannya kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari banyak hal yang masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca dan semua pihak demi kesempurnaan tugas akhir skripsi yang penulis buat, sehingga tugas akhir skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi semua pihak sebagaimana mestinya.

Surabaya, 3 Maret 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	



2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	11
2.3. Rerangka Berpikir .....	33
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Desain Penelitian .....	35
3.2. Jenis Data dan Sumber Data .....	35
3.3. Alat dan Metode Pengumpulan Data .....	36
3.4. Teknik Analisis Data .....	36
<b>BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Karakteristik Objek Penelitian .....	41
4.2. Deskripsi Data .....	47
4.3. Analisis Data .....	48
4.4. Pembahasan .....	73
<b>BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan .....	82
5.2. Keterbatasan .....	83
5.3. Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1    Deskripsi Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel 4.1    Matriks IFE PT. Bank ANDA .....	53
Tabel 4.2    Matriks ETOP PT. Bank ANDA .....	54
Tabel 4.3    Matriks EFE PT. Bank ANDA .....	55
Tabel 4.4    Matriks CPM PT. Bank ANDA .....	57
Tabel 4.5    ROA PT. Bank ANDA .....	61
Tabel 4.6    NOIG PT. Bank ANDA .....	61
Tabel 4.7    PM PT. Bank ANDA .....	62
Tabel 4.8    Akuisisi Pelanggan PT. Bank ANDA .....	63
Tabel 4.9    Data Pemasaran PT. Bank ANDA .....	67
Tabel 4.10    Daftar Absensi PT. Bank ANDA .....	68
Tabel 4.11    Tingkat Absensi Karyawan PT. Bank ANDA .....	69
Tabel 4.12 <i>Rate Replacement</i> PT. Bank ANDA .....	70
Tabel 4.13    Daftar Peserta Ujian Sertifikasi Manajemen Resiko PT. Bank ANDA .....	72
Tabel 4.14    Jumlah Kelulusan Peserta Ujian Sertifikasi Manajemen Resiko PT. Bank ANDA Tahun 2013 .....	72

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Sebab Akibat Antara Empat Perspektif dalam BSC .....	22
Gambar 2.2 Rerangka Berpikir .....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank ANDA .....	44
Gambar 4.2 Analisis SWOT PT. Bank ANDA .....	49
Gambar 4.3 Peta Strategi .....	79

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

## ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan dalam era globalisasi, dibutuhkan sebuah strategi bersaing. Dalam penerapan strategi tersebut sering mengalami hambatan, sehingga perlu diterapkan BSC untuk menerapkan strategi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *Key Performance Indicators* (KPI) dalam *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat penerapan strategi pada PT. Bank ANDA.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berisi gambaran umum perusahaan dan data kuantitatif yang berupa laporan keuangan perusahaan. Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh langsung dari pihak terkait dan data sekunder yang sudah diolah yang diperoleh dari laporan perusahaan. Alat yang digunakan dalam mengumpulkan data berupa daftar pertanyaan terkait dengan rumusan masalah penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menganalisa visi, misi, dan strategi perusahaan. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT, membuat kerangka BSC, menerapkan KPI pada perspektif BSC, dan membuat peta strategi.

Hasil penelitian dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi yang dilakukan perusahaan telah berhasil. Dilihat dari KPI pada masing-masing perspektif BSC. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tingkat absensi, *rate replacement*, dan pelatihan karyawan yang diberikan. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan jam kerja karyawan pemasaran. Perspektif pelanggan dilihat dari jumlah akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Perspektif keuangan dilihat dari rasio ROA, NOIG, dan PM. Masing-masing perspektif tersebut menunjukkan hasil yang baik pada setiap KPI yang dijadikan sebagai tolok ukur.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, alat penerapan strategi

## ABSTRACT

In the face of competition in the era of globalization, we need a competitive strategy. In the implementation of this strategy is often challenging, so it is necessary to apply the BSC to implement the strategy. The purpose of this research is to find out the role of Key Performance Indicators (KPI) in Balanced Scorecard (BSC) as a tool of implementation of the strategy at PT. Bank ANDA.

The type of research is descriptive research. The type of data which is used in this research is qualitative data which have contents the general description of company and quantitative data which have the shape of financial statement. Source of data in this research is primary data which is obtained directly from company related parties, and secondary data which is already processed which is obtained from company reports. The tool which is used to collect data is a list of questions related to the formulation of research problems. Data collection method used is the method of observation, interviews, and documentation.

The data analysis technique which is used in this research is to analyze vision, mission, and strategy of company. The next step is to do analysis SWOT, create a BSC framework, implementation KPI to the four perspectives of BSC, and create a strategy map.

The result of this research indicates that implementation of strategy which is conducted by company has been successfully. Judging from the KPI for each perspectives of BSC. In the learning and growth perspective, KPI used is absenteeism, rate replacement, and employee training which is given. In the internal business processes perspective, KPI used is the company's ability to innovate and marketing employees working hours. In the customer perspective, used KPI number of customer acquisition and customer satisfaction. In the financial perspective, KPI used is ROA, NOIG, and, PM. In each perspective, shows good results at each KPI is used as a benchmark.

**Keywords :** Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, strategy implementation tool